

# PEWARISAN BUDAYA ORGANISASI DALAM KONTEKS KOMUNIKASI ORGANISASI

(Studi Kasus Pewarisan Budaya Organisasi di Ma'soem Group, Bandung)

Agustin Rozalena

*This research aim to knowing the pattern of the inheritance of the organization culture Ma'soem Group, especially in PT Ma'soem that manag the product Pertamina, and Yayasan Pendidikan Al Ma'soem, that is involve in formal education. This research method is qualitative with the case study plan. The field data is receiv from the informant, technically the data collection that is us that is the interview, observation, as well as the analysis of the document of non participation.*

*Results of field work show that (1) the orientation and the manifestation from spiritual values and philosophy Sundanism in the organization culture Ma'soem Group is clarify in the point of view and the mission, business strategy, structure and work procedure, system and the rule, the name, the form, and the symbol, the anecdote, the creed, and organization jargon, as well as ritual. (2) Ma'soem Group had the typical organization culture, strong, and be proud of. In this case, the values of the culture that is invest by the leader can increase the will, loyalty, and pride as well as more far creat the effectiveness of the work. The orientation of the values that are apply this including the value of the achievement that honesty, discipline, and the characteristics is believed. (3) The involvement of the leader is very big is cause by the hero factor that is strong from the founder and the first generation of the founding continuer of the organization. (4) Through the pattern of vertical communication with the communication channel in the spreading of the centipede through the story, ritual, and the rule is not written and written show that the organization Ma'soem Group is the organization that is open with input, criticism, new ideas, as well as the spirit in developing the similarity of the perception work as religious duties. (5) The inheritance of the organization culture Ma'soem Group is begun from the founder and the leader is dropp off to the management's ranks and the manager through the communication channel interpersonal, the group, and the public. Both formal and informal media.*

**Keyword:** inheritance, organizational culture

## PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

Perkembangan bisnis keluarga, sejauh ini tak dapat dipungkiri telah mampu menjadi tulang punggung utama perekonomian negara. Para pebisnis keluarga ini tidak hanya mengutamakan pertumbuhan perekonomian di daerahnya, melainkan sudah menduduki porsi yang sangat tinggi terhadap perekonomian nasional. Ma'soem Group adalah salah satu perusahaan bisnis yang dirintis berdasarkan budaya keluarga Sunda yang sarat dengan prinsip dan nilai-nilai spiritual agama Islam. Meskipun tidaklah secara eksplisit dikatakan sebagai bisnis keluarga murni dan dikelola dengan manajemen tradisional, namun seiring dengan peralihan generasi kedua, Ma'soem Group sejak dirintis tahun 1930 tersebut sudah menjadi usaha besar dengan manajemen yang profesional. Hal ini terbukti dengan masuknya para tenaga profesional di luar komisariss yang semuanya merupakan anak-anak pendiri Ma'soem Group.

Ma'soem Group sebenarnya mengingatkan pada nama-nama pengusaha besar di dunia, seperti keluarga Bakrie di Indonesia, Mittal di India atau Ford di Amerika Serikat, selain mendirikan dan mengendalikan raksasa bisnis keluarga, ternyata mampu juga memengaruhi dinamika perekonomian negara tersebut. Hal ini pula yang mendasari berdirinya PT Ma'soem dan Yayasan Pendidikan Al Ma'soem. Selain sebagai penggerak perekonomian di wilayah Bandung Timur dan daerah Bandung lainnya, Ma'soem Group hingga kini, termasuk perusahaan keluarga yang memiliki pengaruh cukup signifikan di provinsi Jawa Barat.

Dalam kaitan itu, ekspansi usaha yang tergabung dalam beberapa divisi di Ma'soem Group selain produk Pertamina ini pun diperluas dengan mendirikan unit-unit usaha yang apotek dan *medical centre* di beberapa daerah seperti Arcamanik, Majalaya, Rancaekek, Ciburaleng, Cibiru, Cipacing, Cikalang, Kopo dan Jatiwangi. Begitupula dengan dikembangkannya usaha pabrik air minum dalam kemasan dengan merek

air minum Al Ma'soem dan Quazam, kolam renang Islami yang terpisah antara laki-laki dan perempuan, sarana olahraga, Perbankan Syariah, industri es, rental alat berat, *cut and fill*, sarana olahraga dan Biro Perjalanan Wisata Haji dan Umrah yang berkembang semakin pesat.

Hasil yang sangat menggembirakan tersebut berdampak pada terealisasinya Yayasan Pendidikan Al Ma'soem. Sejak dirintis tahun 1986, Yayasan Pendidikan Al Ma'soem, mampu mengembangkan pola pendidikan formal dengan prestasi dan keunggulan anak didiknya baik mulai dari TK, SD, SMP, SMA, Akademi Manajemen Informatika dan Komputer (AMIK) serta Pendidikan Non Formal yang meliputi kursus bahasa asing, komputer dan Pesantren Siswa Al Ma'soem (PSAM). Keunggulan dari kualitas yang didepankan pengelola Yayasan Pendidikan Al Ma'soem adalah bagaimana prestasi yang diraih siswa lulusan melanjutkan jenjang ke pendidikan yang lebih tinggi, serta mampu berkiprah di tengah masyarakat.

Prestasi tinggi tentu diharapkan dari siswa lulusan SMA Al Ma'soem yang mampu memasuki perguruan tinggi terkemuka seperti ITB, UNPAD, IPB, UPI, serta perguruan tinggi negeri lainnya. Bukti kesungguhan melaksanakan pendidikan berkualitas dan bersinambungan, dibangun kampus representatif di atas lahan milik sendiri. Lahan seluas 3,9 hektar yang cukup strategis ini tersedia berbagai fasilitas pendukung kegiatan belajar mengajar, antara lain gedung kantor pusat yayasan, gedung sekolah mulai dari TK, SD, SMP, SMA, AMIK (Akademi Manajemen Informatika dan Komputer serta gedung Pesantren Siswa Al Ma'soem (PSAM), laboratorium ilmu pengetahuan dan informasi dengan fasilitas internet dan area *hotspot*, kantor *information centre* Ma'soem Group, sarana olah raga tertutup/*dome* serbaguna, kantin yang representatif dan *mini market*, poliklinik, perpustakaan, kantor kas BPR Syariah PNM Al Ma'soem, area parkir sepeda, motor dan mobil luas serta aman, jasa konveksi, taman dan kolam ikan sebagai sumber belajar, kendaraan antar



jemput, arena bermain anak, wisata air, dan jembatan penyeberangan.

Selain mewariskan kepada Yayasan Pendidikan Al Ma'soem ciri khas pendidikan yang Islami dan berwawasan entrepreneur, H. Ma'soem, selaku pendiri, mengharapkan sekolah sebagai bagian unit usaha sosial yang memiliki budaya organisasi yang berbudi luhur berlandaskan nilai-nilai Islam dan filosofi kesundaan. Dari kampus inilah diharapkan generasi yang "*Cageur, Bageur, Pinter, Intak, dan Iptek*" dapat terwujud sesuai dengan amanat yang hendak diwariskan H. Ma'soem kepada anak-anaknya.

Pertumbuhan usaha dan terbukanya lapangan pekerjaan yang signifikan di wilayah Bandung Tinur ini, menjadi pendorong bagi bisnis Ma'soem Group, yang memang tidak bisa lepas dari teladan H. Ma'soem melalui keberhasilan dalam usaha yang dirintisnya. Salah satunya adalah bagaimana menyelami makna sebuah budaya di dalam organisasi. Dalam hal ini, bagaimana seorang H. Ma'soem mampu mengomunikasikan semua hal yang menurutnya pantas untuk diwariskan kepada anak cucunya, selain warisan harta yaitu nilai-nilai agama dan kemandirian.

## 2. Rumusan dan Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian tersebut, penulis beranggapan Ma'soem Group merupakan organisasi yang menarik untuk dikaji, mulai dari budaya organisasi Ma'soem Group yang didasarkan pada asumsi dasar, nilai-nilai dan filosofi, serta produk atau kreasi yang dihasilkan organisasi. Melalui tulisan ini pula dapat diketahui rumusan masalahnya, yaitu "Bagaimana pewarisan budaya organisasi dalam konteks komunikasi organisasi?".

Adapun identifikasi masalahnya sebagai berikut:

- 1) Bagaimana budaya organisasi dalam kegiatan komunikasi organisasi di Ma'soem Group?
- 2) Bagaimana pewarisan budaya organisasi

melalui keterlibatan pemimpin dalam kegiatan komunikasi organisasi di Ma'soem Group?

- 3) Bagaimana pewarisan budaya organisasi melalui saluran komunikasi dalam kegiatan komunikasi organisasi di Ma'soem Group? Bagaimana pola pewarisan budaya organisasi dalam kegiatan komunikasi organisasi Ma'soem Group?
- 4) Bagaimana pola pewarisan budaya organisasi Ma'soem Group yang direkomendasikan, baik untuk kegunaan akademik maupun praktis.

## KAJIAN PUSTAKA

### 1. Komunikasi dalam Organisasi

Salah satu konsep fundamental komunikasi adalah komunikasi itu terjadi dalam suatu konteks. Komunikasi dalam suatu konteks akan memiliki karakteristik berbeda dengan komunikasi pada konteks yang lain. Indikator paling umum untuk mengklasifikasikan komunikasi berdasarkan konteksnya adalah jumlah peserta yang terlibat dalam komunikasi, maka dikenal konteks-konteks komunikasi antara lain, intrapribadi, antarpribadi, kelompok kecil, publik, organisasi, dan massa.

Demikian halnya dengan komunikasi organisasi yang mengangkat pentingnya pengelolaan komunikasi dalam menjalin hubungan untuk keperluan dan tujuan organisasi. Tanpa komunikasi yang efisien organisasi akan mengalami kesulitan, bahkan mungkin kehancuran. Gibson & Hodgetts menyebutnya sebagai, "*process of transferring messages between sender and receiver*" (Gibson & Hodgetts, 1991: 5). Adapun Tubbs & Moss (2000:28) menyebut komunikasi sebagai proses pembentukan makna di antara dua orang atau lebih.

Dalam suatu organisasi, komunikasi menjadi begitu kompleks, terutama dalam suatu organisasi berkumpul banyak orang dengan



berbagai pemikiran, namun harus berjalan bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Komunikasi mengandung proses transaksional, karena itu, ketika manusia saling berkomunikasi, mereka juga melakukan proses pertukaran simbol, membentuk makna tertentu, dan mengembangkan harapan-harapan satu sama lain.

Hal ini menunjukkan peranan komunikasi dalam organisasi pada hakikatnya untuk mencapai suatu tujuan dengan melalui kerja sama. Artinya, terjadi pemahaman bersama antara pengirim dan penerima pesan komunikasi atau seorang pemimpin atau manajer harus dapat berkomunikasi secara efektif dengan karyawan-karyawannya.

Ketika anggota organisasi berkomunikasi dan berinteraksi selama beberapa waktu, mereka akan dibentuk dan membentuk seperangkat pemahaman atau makna, perilaku, maupun sifat-sifat khas tertentu yang dimiliki bersama. Apabila hal tersebut sudah berakar dalam kehidupan berorganisasi dan menampakkan perbedaan dengan organisasi lain. Inilah yang disebut budaya organisasi.

Proses mengomunikasikan ini pun dilakukan dengan tepat agar pesan dalam hal ini seperangkat pemahaman atau makna, perilaku, maupun sifat-sifat khas tersebut dapat dipahami secara jelas dan disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi. Dalam hal ini, peranan komunikasi dalam budaya organisasi dapat dilihat secara bertahap bergantung pada bagaimana budaya dikonsepsikan. (Pace dan Faules, 2006:105).

Ma'soem Group merupakan suatu sistem organisasi yang tersusun secara sistematis, mulai dari direktur, staf direktur, manajer divisi dan unit, disusun sebagai bentuk mengorganisasi setiap strategi yang akan dikembangkan. Karena itu, di dalam komunikasi organisasi, informasi dapat tersalurkan baik secara formal maupun informal.

Komunikasi formal jarang sekali

memuaskan kebutuhan informasi yang dibutuhkan oleh anggota-anggota organisasi, sehingga kemudian mereka mengembangkan suatu bentuk informasi informal atau bisa disebut sebagai *selentingan/grapevine* untuk mengumpulkan beragam informasi yang menarik yang tidak bisa didapatkan dari saluran komunikasi formal.

## 2. Teori Budaya Organisasi

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Stoner dan kawan-kawan (1995) memberikan arti budaya sebagai gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cermin, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. (Moeliono, 2005:8).

Vijay Sathe dalam *Culture and Related Corporate Realities* (1985:10), menyatakan, "Budaya adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat."

Geert Hofstede dalam *Cultures and Organizations* (1994:5) berpendapat, budaya merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari sekelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lainnya. Dalam hal ini, budaya diistilahkan sebagai *the collective mental programming* atau *software of mind* untuk menyebutkan keseluruhan pola tersebut. Proses terbentuknya pola pikir, perasaan dan tindakan dapat dianalogikan dengan proses penyusunan program di dalam komputer.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa budaya organisasi adalah sesuatu yang mencerminkan asumsi-asumsi tentang seluruh anggota organisasi dalam hal ini karyawan, misi, produk, dan aktivitas. Asumsi-asumsi itu pula memiliki keberhasilan di masa lampau yang dapat mewujudkan norma-norma terhadap perilaku, harapan tentang apa yang terlihat, dirasakan, dan didengar, termasuk cara berpikir yang diinginkan dan yang sedang berlangsung.



Edgar H. Schein (1992) menyatakan empat asumsi pokok dalam teori budaya organisasi.

**Pertama**, budaya sebagai suatu fenomena kelompok (*group phenomenon*). Seorang individu tidak dapat mempunyai suatu budaya, karena formasi budaya tergantung pada proses komunikasi. Tetapi, kelompok-kelompok budaya eksis pada banyak level dalam organisasi. Schein mengakui bahwa tidak semua kelompok mengembangkan budaya secara terintegrasi dan bahwa budaya-budaya sering terfragmentasi. Akan tetapi, Schein percaya bahwa adalah sesuatu yang penting bahwa manusia membutuhkan stabilitas, konsistensi dan pemaknaan bersama. Dengan demikian "formasi budaya akan selalu bergerak menuju pola atau integrasi".

**Kedua**, Schein mendefinisikan budaya sebagai *pattern of basic assumptions* (pola asumsi-asumsi dasar), yang menegaskan bahwa keyakinan-keyakinan yang membentuk budaya cenderung sulit untuk berubah. Dalam hal ini, kemungkinan tidak menyadari asumsi-asumsi budaya yang mereka yakini. Dalam model yang dikembangkan, Schein juga mengakui budaya organisasi mencakup pula nilai-nilai, perilaku-perilaku, aturan-aturan (*rules*) dan artifak fisik (*physical artifacts*). Namun, diyakini bahwa inti budaya adalah asumsi-asumsi dasar, dan nilai-nilai, perilaku-perilaku, dan sebagainya sebagai refleksi dari asumsi-asumsi dasar tersebut.

**Ketiga**, Schein memandang budaya-budaya sebagai proses yang mencuat (*emergent*) dan berkembang (*developmental*). Berdasarkan pengertian ini, budaya dipelajari atau ditemukan sebagai suatu kelompok yang dihadapkan pada tantangan-tantangan internal dan eksternal. Sebagai suatu ilustrasi yang sesuai dengan penelitian ini, industri internet mulai tumbuh pada 1990-an dan

awal abad 21.

Pada pertengahan hingga akhir 1990-an, banyak industri internet *booming* dan ekspansif. Budaya organisasi yang berkembang sesuai dengan lingkungan ini, yaitu agresif, percaya diri (*confident*), bergerak cepat, bahkan cenderung berlebihan. Akan tetapi, ketika ekonomi internet menurun pada tahun 2000 dan 2001, budaya yang berkembang dalam perusahaan-perusahaan secara substansial mungkin berubah. Singkatnya, budaya organisasi dibentuk oleh kondisi-kondisi organisasi dan lingkungannya.

**Keempat**, definisi Schein mengutamakan proses sosialisasi (*socializing*) sebagai bagian dari budaya organisasi. Dalam hal ini, anggota-anggota baru berinteraksi dan berkomunikasi dengan anggota-anggota lama akan menjadi suatu proses kreatif dalam membangun budaya organisasi (Miller, 2003: 103-104).

## METODOLOGI PENELITIAN

Miller (2003: 110), menyatakan bahwa dalam konteks suatu organisasi biasanya tersusun dari subbudaya yang selalu secara dinamis mengalami proses bersaing dan menyatu. Pada dasarnya, budaya organisasi diciptakan dan dipelihara oleh anggota-anggota (subjek) organisasi melalui proses komunikasi yang interaktif. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi melalui para pendiri atau generasi yang mengelola dapat menciptakan, mengomunikasikan, dan mewariskan budaya organisasi.

Dalam prosesnya perlu pemahaman yang lebih lanjut bagaimana para pemimpin puncak berperan dalam pewarisan organisasi. Untuk memperjelas penelaahan terhadap objek yang akan dibahas, penulis memiliki beberapa anggapan mengapa kajian mengenai pewarisan budaya organisasi perlu dikaji secara kualitatif dan komprehensif.



Pertama, metode kualitatif untuk mengungkap beberapa pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan "bagaimana" gejala, peristiwa, dan aktivitas yang terjadi di dalam budaya organisasi Ma'soem Group, baik faktor keterlibatan pemimpin serta pola komunikasi. Sifat kualitatif ingin melihat proses pewarisan yang tercipta mulai dari artifak, nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar sebuah organisasi. Hal ini sesuai dengan anggapan bahwa pada umumnya organisasi memang tidak dikonstruksi melalui instrumentasi yang ketat dalam bentuk analisis variabel (Maleong, 2000:3), sehingga yang akan dianalisis adalah makna dari masing-masing komponen dalam pewarisan, serta proses komunikasi yang menyertainya dalam pemahaman budaya organisasi.

Kedua, metode kualitatif memperlakukan data sebagai sesuatu yang bermakna. Nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi memiliki peran dan fungsi untuk melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada seluruh anggota organisasi. Dalam prosesnya, peneliti atau penulis merasa tidak perlu memanipulasi sedikit pun peristiwa yang sudah maupun akan terjadi dalam model pewarisan yang ada di Ma'soem Group.

Penelitian ini mengutamakan data primer yang diperoleh secara langsung dari lapangan, baik melalui wawancara mendalam, pengamatan dan studi dokumentasi. Hal ini dilakukan untuk mengetahui pandangan, kejadian, kegiatan, pendapat perasaan dari narasumber tentang konsep produk yang akan dikembangkan, sistem nilai yang menjadi harapan anggota organisasi serta informasi lainnya. Adapun pengamatan dilakukan untuk memeriksa berbagai macam budaya organisasi yang ada di sekitar Ma'soem Group, selain menelusuri data historis, berupa hasil *release*/berita kegiatan yang diterbitkan di buletin internal, surat kabar, majalah, buku, dan beberapa data elektronik berupa artikel di website/blog, foto dan film.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis di PT Ma'soem, tepatnya di Direktorat II yang mengelola semua produk Pertamina dan Direktorat IV yang menaungi Yayasan Pendidikan Al Ma'soem, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi Ma'soem Group memiliki sistem nilai organisasi khas, kuat, sekaligus adaptif. Kekhasan budaya organisasi terlihat dari identitas perusahaan, sistem dan aturan yang dibangun, nilai-nilai, serta filosofi budaya Sunda.

Dalam budaya organisasi yang dijalankan, pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk anggota organisasi yang berada dalam hirarki organisasi, pendiri dan para pemimpin puncak. Terlebih jika diketahui, posisi pendiri berada pada generasi kedua keturunan H. Ma'soem, yaitu H. Nanang Iskandar. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada di dalam Ma'soem Group tersebut menjadi wahana untuk mengomunikasikan harapan-harapan pendiri kepada pekerja lainnya seperti yang dikemukakan Robbins (2002:241),

Jika budaya terbentuk dari norma-norma moral, sosial, dan perilaku dari sebuah organisasi yang didasarkan pada keyakinan, tindak-tanduk, dan prioritas anggota-anggotanya, maka pemimpin secara definitif adalah anggota dan banyak mempengaruhi perilaku-perilaku dengan contoh ketulusan anggota organisasi itu sendiri. Di dalam model manajemen apa pun, para pemimpin selalu bertanggung jawab atas keteladanannya.

Senada dengan pendapat Robbins, apa yang penulis dapatkan menunjukkan bahwa Ma'soem Group memiliki organisasi dengan budaya yang kuat. Hal ini dapat dilihat dari gagasan yang diawali oleh pemilik, yaitu H. Ma'soem sebagai pendiri (*founder*) atau para pemimpin (*leaders*) organisasi lainnya seperti generasi keturunan atau anak-anaknya. Merekalah yang mengartikulasikan budaya sebagai suatu visi,



strategi bisnis, filosofi atau ketiga-tiganya. Melontarkan pandangan atau gagasan yang akan mengarahkan tujuan organisasi mengutamakan nilai-nilai, norma, perilaku, dan tindak tanduk melalui filosofi dan prinsip-prinsip agama Islam hingga kelak diwariskan kepada seluruh anggota organisasi yang baru. Lebih lanjut faktor-faktor pendukung budaya organisasi yang khas dan kuat, penulis uraikan berikut ini.

## **1. Ma'soem Group, Cermin Budaya Organisasi Khas dan Kuat**

Dalam sejarah pendirian Yayasan Pendidikan Al Ma'soem ini diceritakan oleh H. Ma'soem dalam biografi yang ditulis oleh Tatang Sumarsono, bahwa H. Ma'soem memegang pepatah "Berikanlah kail, jangan ikan". (Sumarsono, 2006: 252).

Selain itu, dalam budaya organisasi yang dijalankan, Ma'soem Group termasuk budaya organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, pendiri dan para pemimpin puncak. Terlebih jika diketahui, posisi pendiri berada pada generasi pertama keturunan H. Ma'soem, yaitu H. Nanang Iskandar.

Budaya organisasi yang khas dapat dijelaskan melalui setiap ritual kegiatan yang diadakan di dalam organisasi, baik di PT Ma'soem maupun Yayasan Pendidikan Al Ma'soem. Dalam hal ini kekhasan yang dibangun dalam bentuk rutinitas tersebut menjadi ciri dan cermin bagi setiap pemimpin dan karyawan yang ada di dalam Ma'soem Group.

Budaya organisasi disebut kuat bila nilai-nilai inti dipegang dan dianut secara intensif dan meluas oleh seluruh anggota organisasi. Dalam hal ini, nilai dasar yang dimiliki Ma'soem Group diterima, diakui, dan dilaksanakan oleh semua anggotanya. Budaya yang khas dan kuat akan menunjukkan perilaku yang konsisten, selain menyampaikan kepada pegawai tentang bagaimana perilaku mereka yang seharusnya.

Adanya peran pemimpin yang mampu menciptakan keterikatan, kesetiaan, komitmen organisasi dan hal ini dapat menciptakan rasa

memiliki terhadap organisasi, menciptakan jati diri anggota organisasi, menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan karyawan yang terlibat di dalamnya. Selain terciptanya stabilitas organisasi sebagai sistem sosial dan adanya pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian. Beberapa faktor yang mencerminkan budaya organisasi Ma'soem Group khas dan kuat, berikut ini dijelaskan.

### **a. Perjuangan dan perkembangan organisasi**

Perjuangan dan perkembangan organisasi Ma'soem Group tidak lepas dari sejarah hidup yang melatarbelakangi keluarga H. Ma'soem. Berdagang keliling merupakan kegiatan yang utama dilakukan sebelum berbisnis di bidang jual beli bahan bakar minyak (BBM). Hingga pada tahun 1951, H. Ma'soem membentuk perusahaan perseorangan agen minyak tanah dari NV *Batafoche Petroleum Mijhn* (NV BPM), dan selanjutnya pada 1958 mendirikan pompa bensin di Bojongloa, Kecamatan Rancaekek, Bandung.

Pesatnya usaha yang dirintis H. Ma'soem, menuntut semua unit usaha harus berbentuk badan hukum. Dalam hal ini sejalan dengan ketentuan Pertamina yang juga harus dibentuk Perseroan Terbatas. Pada tanggal 23 Juli 1973 didirikanlah PT. Ma'soem di jalan Puduk 21 Kabupaten Bandung dengan akta notaris Koswara, SH, di jalan Buah Batu No.14 Bandung. Terbentuknya Perseroan Terbatas Ma'soem tersebut, maka Pertamina pun pada akhir tahun 1973 memberikan kepercayaan untuk mengangkut bahan bakar minyak guna memenuhi kebutuhan industri di wilayah Bandung dan Kotamadya Bandung.

Pada 1990 sampai dengan sekarang, ekspansi usaha juga diperluas dengan mendirikan unit-unit usaha apotek dan *medical centre* di beberapa daerah seperti Arcamanik, Majalaya, Rancaekek, Ciburaleng, Cibiru, Cipacing, Cikalang, Kopo dan Jatiwangi, juga mendirikan kolam



renang Islami yang terpisah antara laki-laki dan perempuan, tenis ruangan, dan penambahan beberapa SPBU yang jumlahnya sekarang mencapai 22 SPBU yang tersebar di wilayah Bandung Timur dan sebagian di bagian selatan. Seiring dengan perkembangan usaha selanjutnya, pada tanggal 27 Juni 2006, kantor pusat PT. Ma'soem yang juga *holding company* Ma'soem Group dipindahkan ke jalan Raya Cikalang, Cileunyi No. 168 Bandung.

b. Karisma pendiri dan pemimpin organisasi

Menurut pengamatan penulis, di dalam organisasi Ma'soem Group sangat identik dengan sosok H. Ma'soem, Hj. Siti Aisyah, dan H. Nanang Iskandar. H. Ma'soem dianggap orangtua, pendiri, dan penegak visi dan misi seluruh unit usaha di Ma'soem Group. Hj. Siti Aisyah dianggap sebagai teman hidup dan pendamping suami dalam menyelenggarakan setiap aktivitas rumah tangga. Adapun H. Nanang Iskandar, bukan saja anak tertua melainkan rekan sang ayah, anak yang brilian, dan entrepreneur yang memiliki intuisi bisnis yang disegani oleh para koleganya.

Penulis menyimpulkan bahwa semua komponen dalam perusahaan mengenal sosok H. Ma'soem, baik secara langsung berinteraksi, cerita, hingga informasi dari media massa. Namun, mengenai cerita keberhasilannya membangun "kerajaan bisnis" di Bandung Timur merupakan cerita yang paling menarik yang penulis dapatkan. Selain dikenal karena kesederhanaannya yang membuahkan kemandirian dan warisan harta, H. Masoem mewariskan beberapa filosofi yang dikutipnya dalam bahasa Sunda dengan prinsip-prinsip dan nilai-nilai agama Islam. Oleh karena itu, H. Masoem dikenal sebagai sosok yang memegang teguh ibadah dan ketaatan kepada Allah Swt, selain kepeduliannya dengan masyarakat sekitar.

Hj. Aisyah, bukan sekadar istri, ibu dari suami dan anak-anaknya, melainkan tokoh

inspirasi bagi kesetiaan dan pengorbanan terhadap apa yang diamanahkan kepadanya. Beliau dianggap ibu sebagai mitra hidup yang sama-sama punya kewajiban dengan peran masing-masing. Tugas suami dan istri dalam kehidupan berumah tangga sering diibaratkannya dengan bermain ganda pada olahraga bulutangkis. Antara pemain yang satu dan kawan mainnya harus bisa mengambil posisi dan menjalankan tugas masing-masing secara kompak.

Dalam kiprahnya, H. Nanang adalah orang yang sangat kukuh memohon ayahnya untuk membesarkan perusahaan dengan cara mengubah manajemen tradisional menjadi perseroan terbatas (PT). Beberapa unit usaha seperti SPBU, agen oli dan elpiji, angkutan BBM SPBU dan industri, apotek dan *medical centre*, klinik kesehatan, pabrik Air Al Ma'soem, BPR Bank Syariah Al Ma'soem, penyewaan alat berat *cut and fill*, Yayasan Pendidikan merupakan hasil dari membangun dan mengembangkan beberapa perusahaan yang berbasis ekonomi kerakyatan.

Setelah kedua orang tuanya telah tiada, H. Nanang berupaya menghidupkan kembali tradisi baik keduanya saat masih hidup. Nanang juga memiliki sikap ramah, berbaur dengan karyawan, terbuka, tegas, visioner dan ketekunannya bekerja sebagai bagian dari ibadah.

c. Komitmen pada nilai-nilai

Filosofi yang terbentuk menjadi acuan bagi penentuan sistem nilai yang diberlakukan bagi organisasi. Adapun nilai yang terkandung dalam budaya organisasi merupakan sesuatu yang fundamental dalam kehidupan berorganisasi dan perlu dijaga keberlangsungannya melalui proses sosialisasi sebagai bentuk dari komunikasi internal organisasi. Komitmen nilai-nilai yang diusung oleh pendiri diwujudkan dalam kreasi yang dihasilkan organisasi, seperti visi dan misi, strategi, nama, bentuk dan logo,



anekdot, kredo, dan jargon organisasi. Selain itu, nilai-nilai juga menjadi dasar dalam penyusunan produk-produk organisasi seperti struktur dan prosedur, sistem dan aturan, serta ritual yang dilakukan di dalam kehidupan berorganisasi sehari-hari.

Nilai-nilai keluarga tetap dianggap hal terpenting bagi perkembangan bisnis, selain mampu mendasari suatu bisnis dapat tumbuh berkembang dengan baik dan melewati segala tantangan yang ada. Faktor budaya yang terpatut dalam keluarga adalah salah satu faktor yang sangat mempengaruhi pilihan jalan keluar atas masalah ini. Dalam hal ini terlihat bahwa tidak ada faktor lain diluar disiplin organisasi yang mengkristal dalam bentuk tradisi proses organisasi (rutinitas) yang dapat memelihara kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Beberapa filosofi ini mendasari setiap sistem dan aturan yang diberlakukan dalam manajemen Ma'soem Group.

a) *Ngomong ayeuna kudu bisa dipake isuk.*

Filosofi ini bermakna, sebaiknya kalau berbicara tidak asal bicara, tetapi ketika berbicara harus dipikirkan terlebih dahulu agar bermanfaat dan tidak sia-sia.

b) *Mun aya nu muji hareupeun, awuran ku keusik.* Makna filosofi ini adalah agar tidak cepat mempercayai pujian yang diberikan kepada kita. Pujian yang dimaksud, boleh jadi hanyalah alasan untuk menginginkan sesuatu yang lebih dari kita.

c) *Ngurus domba diarah dagingna, ngurus anak teu shalat nyilakakeun kolot.* Prinsip dalam filosofi ini adalah peran orangtua dalam hal mendidik anak-anaknya agar menjadi anak yang shalih. Anak-anak yang shalih inilah harapan orangtua, sehingga dapat menjadi harapan orangtua, baik di dunia maupun akhirat.

d) *Mun teu bisa seuri mah, tong dagang, da seuri mah teu meuli.* Filosofi ini bermakna, betapa pentingnya pelayanan dengan senyum ramah dan hangat. Prinsip ini identik sebagai bentuk pelayanan kepada

konsumen dalam berbisnis.

e) *Lain gede leutikna hutang, tapi itikad ngalunasanana.* Filosofi ini bermakna bahwa bukan besar atau kecil hutang yang dimiliki, akan tetapi ada tidak, niat atau itikad untuk melunasinya.

f) *Mending ditipu, tibatan nipu.* Prinsip filosofi ini adalah berbisnislah secara jujur dan tidak merugikan rekan bisnis, walaupun ada saatnya kita yang dirugikan orang lain.

g) *Kahade tong ninggalkeun shalat, jeung kudu nyaah ka nu leutik.* Filosofi ini bermakna bahwa shalat merupakan tiang agama. Prinsip ini juga mengingatkan agar jangan pernah melupakan ibadah dalam bekerja. Selain itu, jika memiliki harta sebaiknya berbagi dengan orang-orang yang tidak mampu.

h) *Mun ngomong kudu aya buktina.* Prinsip filosofi ini adalah kalau berbicara harus ada hasilnya.

i) *Kudu sieun ku jalma leutik, lantaran du'a na gampang di ijahah.* Filosofi ini mengingatkan kepada kita bahwa berbagi dengan orang-orang yang lemah dan tidak mampu merupakan jalan kebaikan. Mengingat doa-doa mereka yang mudah dikabulkan Allah Swt.

j) *Tong jiga hurung baranghang.* Filosofi ini bermakna kalau berbisnis jangan seperti api yang membakar daun kelapa kering. Api yang membakar daun kelapa kering cepat terbatas tetapi cepat pula matinya. Karena itu, dalam menjalankan bisnis tidak asal membuka usaha tetapi penuh pertimbangan agar tidak cepat gulung tikar.

k) *Mun aya nu ngondang, usahakeun datang.* Filosofi ini bermakna, bahwa menyambung silaturahmi sangat penting meskipun terkadang waktu kita sangat terbatas. Karena itu, jika tidak sempat untuk menghadiri undangan, ada baiknya diwakilkan untuk menghormati yang mengundang.



- l) *Tong nolak tamu, lantaran sok mawa barokah.* Tamu yang datang ke rumah diibaratkan membawa rezeki, karena itu, sebaiknya jangan menolak tamu.
- m) *Munding dicekel talina, manusa omonganana.* Filosofi ini memaknai sifat jujur yang harus dimiliki oleh setiap manusia, baik ucapan, ataupun pernyataan kepada siapa pun. Terlebih dalam urusan bisnis, sekali tidak jujur, selamanya tidak akan bisa dipercaya.
- n) *Mun hayang hasil pamaksudan, kudu daek peurth.* Filosofi ini bermakna bahwa dalam meraih segala sesuatu harus dimulai dengan perjuangan. Istilahnya, dalam memulai usaha harus mau mengalami kesusahan, kesulitan, dan tidak mudah menyerah.
- o) *Kudu inget kana purwadaksina.* Filosofi ini bermakna jika kita sudah menjadi orang kaya, dikenal orang, dan memiliki segalanya, harus tetap ingat pada tanah leluhur. Selain itu, tidak mudah untuk melupakan jasa-jasa orang yang telah berperan dalam keberhasilan usaha kita.
- p) *Hirup tong boros, tapi ulah bakhil.* Prinsip filosofi ini adalah agar menghindari sifat hidup boros atau bermewah-mewahan. Meskipun demikian, dalam hidup sehari-hari sebaiknya tidak menjadi orang yang pelit untuk berbagi kepada sesama.
- q) *Jadi jalma mah kudu jujur, insya Allah di mana wae bakal bisa hirup.* Filosofi ini bermakna, bahwa manusia harus memiliki sifat jujur agar dapat dipercaya oleh rekan bisnis dan dalam masalah apa pun.
- r) *Anu halal oge teu kadahar, nunaan neangan anu haram.* Filosofi ini mengingatkan agar mencari nafkah yang halal lebih baik daripada mendapatkan penghasilan yang haram.

Tradisi organisasi inilah biasanya yang membuat perusahaan mampu melewati berbagai ketegangan dalam memutuskan penggunaan berbagai sumber daya strategis

yang dimiliki. Dengan kata lain, tradisi atau ritual cenderung menyederhanakan proses penyelesaian masalah alokasi sumber daya yang menghadapi jalan buntu, dan tanpa tradisi yang kuat ketegangan dalam proses alokasi sumber daya akan selalu menggerus energi organisasi. Tradisi yang khas dan kuat ini dapat terlihat dari adanya sistem rekomendasi yang diterapkan dalam pemilihan karyawan, meskipun didasarkan oleh kemampuan dan keahlian di bidangnya.

Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi dalam Ma'soem Group terpatir dalam jargon, credo, moto, bahkan prinsip-prinsip dalam membuat dan menjalankan sistem maupun aturan. Bagi Ma'soem Group, nilai-nilai yang dianggap sebagai bagian dari visi dan misi organisasi merupakan jati diri dan harapan konsumen yang notabene adalah rekan kerja, masyarakat sekitar, serta pihak-pihak yang berhubungan dengan organisasi dan perusahaan.

Penulis pun mendapat tiga nilai-nilai paling mendasar yang menjadi alasan perusahaan ini khas dan kuat dan mampu bertahan, yaitu kejujuran, kedisiplinan, dan kepercayaan. Ketiga nilai ini memberikan kontribusi besar terhadap kinerja para anggota organisasi, mulai dari pemimpin puncak hingga karyawan paling bawah. Nilai-nilai tersebut menjadi akar budaya organisasi, sehingga mampu menjadi suatu warisan sangat berharga dalam kehidupan organisasi Ma'soem Group selain perusahaan.

#### 1) Kejujuran

Nilai kejujuran ini dibangun dan dikembangkan secara sistematis dalam setiap sistem dan aturan dalam Ma'soem Group, terlebih dengan berdirinya Yayasan Pendidikan Al Ma'soem. Prinsip menggallang sikap jujur ini pun dilakukan untuk menghindari tindak kriminal, seperti korupsi. Semua segi keberlangsungan organisasi pendidikan tersebut



menyiratkan prinsip-prinsip hidup menjadi diri sendiri, yang filosofinya berasal dari ungkapan, "*Jadi jalma mah kudu jujur, Insyallah dimana wae bakal bisa hirup*." (Jadi manusia harus jujur, Insyallah di mana saja bisa hidup).

## 2) Kepercayaan

Implementasi dari nilai-nilai kejujuran ini terealisasi dalam kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat, khususnya pelanggan dan orangtua siswa. Kepercayaan dari pihak masyarakat ini merupakan nilai yang sangat ditekankan dalam prinsip organisasi Ma'soem Group. Dengan modal dipercaya ini pula, perusahaan Ma'soem dapat terus dipercaya oleh para mitranya, seperti halnya ketika bekerjasama dengan Pertamina.

Ma'soem berpendapat, kunci keberhasilan perusahaan selama ini selain dipercaya juga karena kepercayaan terhadap keramahan, tidak *tungi* (ketus) dan mahal senyum. Ini pula sering dikatakan, "*Mun henteu bisa seuri mah tong hayang dagang, da seuri mah teu meuli leuh* (Kalau tidak bisa tersenyum, janganlah menjadi pedagang, sebab senyum tak perlu membeli)." Maksud tersenyum dan berbasa-basi adalah memperlihatkan wajah ramah, walaupun hanya sebatas kalau sebatas senyum tidaklah perlu kita mengeluarkan modal. Lagi pula, tersenyum merupakan bagian dari ibadah, karena bisa lebih mempererat silaturahmi.

## 3) Kedisiplinan

Nilai-nilai melalui kedisiplinan sangat terlihat dari sistem dan aturan yang sangat detail dan terstruktur. Hampir setiap bidang dan unit kerja diiringi oleh aturan baik tertulis maupun tidak tertulis. Beberapa hal yang menonjol dari nilai kedisiplinan ini yang dilakukan melalui sistem dan aturan Ma'soem Group antara

lain:

- Pola kerja, baik dari mekanisme kerja, hirarki kerja, serta sistem kerja Ma'soem Group.
- Tradisi atau ritual yang ada di lingkungan Ma'soem Group. Tradisi ini menjadi sarana komunikasi formal dalam mentransmisikan nilai-nilai kedisiplinan dalam bentuk kegiatan, tindakan, dan ucapan para pemimpin organisasi.
- Perusahaan sangat tegas dan terstruktur dalam menyusun setiap peraturan baik yang berlaku di PT Ma'soem maupun Yayasan Pendidikan Al Ma'soem.

Kedisiplinan yang dibangun ini tersurat dari arti nama Ma'soem yang juga menjadi nama perusahaan dan yayasan pendidikan. Arti Ma'soem yang terjaga dari hal-hal buruk merupakan asumsi bahwa perusahaan dalam berdagang atau berbisnis tidak pernah main-main dalam takaran karena dapat berakibat fatal. Bukan saja akan berdampak buruk terhadap perusahaan, melainkan juga akan menjatuhkan citra. Hal ini sangat mungkin apabila melihat pengawasan yang dilakukan terhadap hal itu amat ketat.

Karyawan yang terbukti melakukannya akan dikenakan sanksi administratif yang berat. Hal ini pun menyentuh pada peraturan yang belum resmi ditetapkan dalam surat pernyataan perusahaan dengan karyawan baru mengenai, siapa pun yang memiliki tato atau tindik, harus segera dikeluarkan. Begitu pula bagi siapa pun yang tidak melakukan ibadah shalat maupun puasa (kecuali yang tidak menunaikan). Pengertian ini menjelaskan bahwa mengurangi takaran hanya bukan hanya dibenci Tuhan, melainkan akan membuat perusahaan bangkrut dan konsumen tidak akan menerima.

Apabila dibuat dalam sebuah kerangka bangun budaya (*building blocks*) dalam tiga tingkat. Melalui kerangka bangun



budaya organisasi ini akan terlihat bagaimana posisi nilai-nilai yang mendasari organisasi menjadi suatu identitas bagi Ma'soem Group. Tingkat pertama adalah paradigma yang merupakan cara pandang atau filosofi budaya Sunda yang dibangun dan dikembangkan pada setiap ritual di Ma'soem Group. Tingkat kedua, keyakinan dan nilai dasar yang direduksi dari paradigma melalui nilai-nilai spiritual agama Islam. Tingkat ketiga, perilaku nyata yang ditampilkan oleh seluruh anggota Ma'soem Group dalam pola kegiatan rutinitas dan berbagai bentuk ritual. Semakin tinggi tingkatan dalam kerangka, semakin mudah mengubah dan lebih jelas teridentifikasi dan semakin bawah tingkatan budaya semakin tidak jelas (tampak) dan sulit diubah.

## 2. Pewarisan Budaya Organisasi Ma'soem Group

Budaya organisasi Ma'soem Group didukung oleh kekuatan cerita sejarah, kredo/jargon, ritual, sistem dan aturan, struktur organisasi, serta pola komunikasi. Demikian pula dengan nilai-nilai yang dibangun serta asumsi dasar atas keberadaan Ma'soem Group sendiri. Dapat dikatakan, bahwa budaya organisasi Ma'soem Group secara menyeluruh mencerminkan kinerja anggota organisasi pada level pimpinan atau karyawan. *Kedua*, budaya organisasi secara terus-menerus dikomunikasikan dan dimaknai secara bersama oleh anggota organisasi baik pimpinan maupun karyawan dalam suatu pola komunikasi. *Ketiga*, budaya organisasi membuat anggota organisasi bangga dengan keberhasilan yang dicapai.

Untuk memperjelas proses pewarisan budaya organisasi Ma'soem Group, terdapat kegiatan pembelajaran dan implementasi yang diterima karyawan dari perusahaan atau yayasan. Dalam proses analisis selanjutnya, penulis akan menguraikan bagaimana proses pewarisan budaya organisasi terjadi melalui pembelajaran

mulai dari konsekuensi menyebarkan nilai-nilai dasar organisasi, proses seleksi anggota, keterlibatan pemimpin, hingga proses sosialisasi.

### a. Proses seleksi anggota

Proses seleksi yang diadakan untuk menentukan kriteria yang dianggap paling tepat untuk menjadi anggota organisasi. Ma'soem Group memberlakukan praktik seleksi pada saat kegiatan pemilihan para pemimpin untuk mengisi pos-pos yang baru atau yang sudah ada, promosi, mutasi, hingga penerimaan karyawan baru. Adanya kesepakatan antara pihak SDM dengan calon karyawan dengan menyepakati surat perjanjian dan harus ditandatangani kedua belah pihak termasuk memberikan informasi mengenai keadaan organisasi atau perusahaan.

### b. Keterlibatan pemimpin

Kekuatan nilai-nilai dan keyakinan yang dibangun sejak awal pendirian Al Ma'soem ini menjadi semakin kuat melalui proses komunikasi dari seluruh komponen pemimpin puncaknya. Selain faktor ketokohan para pendiri organisasi dan perusahaan, penilaian tentang pahlawan atau *hero* dalam Ma'soem Group juga terdapat persamaan pendapat baik narasumber pada level manajer (pimpinan), karyawan, hingga siswa. Penilaian ini sangat erat dengan ketokohan yang ada dalam diri pendiri, pemimpin perusahaan, dan pemimpin pada level-level pelaksana, yang mengedepankan kejujuran, kedisiplinan, dan kepercayaan.

### c. Sosialisasi

Sosialisasi mencakup kegiatan anggota mempelajari seluk beluk organisasi serta bagaimana mereka harus berinteraksi dan berkomunikasi antaranggota organisasi untuk menjalankan seluruh aktivitas organisasi. Umumnya, sosialisasi



menyangkut dua masalah, yaitu masalah makro dan masalah mikro. Masalah makro berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi karyawan yang diterapkan dalam *job description* atau program, sedangkan masalah mikro lebih menyangkut pada kebijakan, struktur dan budaya organisasi, yang banyak dilakukan melalui pertemuan rutin baik, di divisi dan unit yang ada di masing-masing direktorat.

Budaya organisasi yang homogen dalam Ma'soem Group diciptakan melalui kegiatan sosialisasi. Dalam hal ini Ma'soem Group menciptakan kondisi yang paling ideal yang harus dilakukan seluruh anggotanya. Misalnya, aturan dan sistem penerimaan yang terkadang kaku dan mutlak, seperti pelaksanaan kewajiban untuk menjalankan ibadah, menerima ditempatkan di posisi mana pun, serta pelarangan memakai anting dan bertato, menunjukkan berpengaruh buruk jika dibiarkan atau tidak diwajibkan.

Sosialisasi dalam Ma'soem Group dapat penulis pahami sebagai proses ditransformasikan individu dari pihak luar untuk berpartisipasi sebagai anggota organisasi yang efektif. Ma'soem Group memandang sosialisasi sebagai suatu aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk mengintegrasikan tujuan organisasional maupun individual. Dalam pengertian ini, sebelum anggota organisasi memiliki masing-masing kepentingan, mulai dari kepentingan organisasional hingga individual. Di dalam prosesnya, sosialisasi akan berhasil berdasarkan peran dan partisipasi karyawan selain adanya dukungan organisasi yang bersangkutan.

Ma'soem Group memiliki tingkat keberhasilan dalam mencapai kesesuaian nilai-nilai yang dimiliki karyawan baru dengan organisasi. Metode sosialisasi yang diterapkan manajemen puncak dalam mengimplementasikan budayanya sudah

sedemikian rupa terealisasi dengan baik. Oleh sebab itu, organisasi Ma'soem Group mampu mengajak anggotanya, terutama anggota baru, untuk menyesuaikan dengan budaya organisasi yang menjadi pedoman pencapaian kinerja yang baik. Adapun tujuan sosialisasi budaya organisasi setidaknya membentuk suatu sikap dasar, kebiasaan dan nilai-nilai yang dapat memupuk kerja sama, integritas, dan komunikasi dalam organisasi, memperkenalkan budaya organisasi pada anggota, dan meningkatkan komitmen dan loyalitas seluruh anggota kepada organisasi.

Ma'soem Group menjadikan anggota organisasi sebagai sasaran pewarisan budaya organisasi, sehingga dibuat lebih bermanfaat, lebih bermakna. Sebelum seseorang bergabung ke dalam Ma'soem Group, calon karyawan akan dihadapkan dengan berbagai nilai-nilai yang terimplementasi dalam sistem dan aturan organisasi. Nilai-nilai ini dikenalkan, disosialisasikan dan diimplementasikan dalam setiap bidang kerja pada divisi maupun unit yang akan dimasuki oleh mereka.

Dalam prosesnya, berbagi nilai ini sangat mengandalkan komunikasi dalam berbagi nilai. Hampir semua jenis komunikasi diterapkan, mulai dari intrapersonal, interpersonal, kelompok, dan publik. Bahkan, aliran informasi dan saluran komunikasi yang diberlakukan sangat bervariasi dan dinamis.

Bagi organisasi, adanya sistem komunikasi memungkinkan para pendiri dan pemimpin puncak berbagi bagaimana perusahaan berbagi dalam hal:

- a. identitas, baik berupa kartu identitas, seragam, dan fasilitas;
- b. mengenal dan memahami filosofi dan nilai-nilai spiritual dalam setiap ritual baik di perusahaan maupun di sekolah. Misalnya, H. Ma'soem dalam setiap



kesempatan menyelipkan filosofi berbahasa Sunda, "*Anu halal oge teu kadahar, nanaon aneangan anu haram*". Adapun maksud tersirat dari ungkapan tersebut adalah sebisa mungkin untuk mencari rezeki yang halal dan H. Ma'soem dalam setiap kesempatan selalu memberikan solusi agar bekerja dengan jujur agar mudah dipercaya orang, sehingga rezeki akan mudah didapat.

- c. Berperan serta dan aktif mengikuti setiap ritual/kegiatan yang diadakan di masing-masing divisi maupun kelompok, baik dalam bentuk pertemuan atau perayaan-perayaan.
- d. Memberi dukungan kepada sesama karyawan jika ada yang mengalami musibah atau dukacita, baik di lingkungan perusahaan maupun dalam kaitannya dengan keluarga karyawan.

Adapun respons yang terlihat oleh penulis adalah bagaimana nilai-nilai yang dibagi ini akhirnya memberi rasa empati yang sama dalam kehidupan kelompok. Seperti halnya rasa cemas, tegang, khawatir yang dialami oleh anggota lama kepada anggota baru yang relatif bersifat emosional. Penulis juga melihat munculnya kisah nyata secara fisik yang menunjukkan adanya batas kelompok, apakah seseorang berpartisipasi atau tidak.

Apabila dianalisis, sosialisasi Ma'soem Group juga menggunakan komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok dan komunikasi publik. Melalui ketiga komunikasi ini, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi Ma'soem Group dengan mudah dikenali, dipahami, dan diterima oleh seluruh anggota organisasi, mulai dari level atas hingga bawah, terlebih bagi anggota organisasi yang baru bergabung. Sistem dan aturan yang dikenalkan dan dikomunikasikan baik lisan maupun tertulis menunjukkan transmisi budaya

organisasi mudah, lancar, dan konsisten dilakukan oleh pihak organisasi.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Ma'soem Group memiliki budaya organisasi yang khas dan kuat sehingga mewakili anggapan dasar terlaksananya proses pewarisan budaya organisasi yang sebelumnya disebutkan dalam Ndraha (2005:159).

- 1) Ma'soem Group memiliki visi dan misi pendiri organisasi yang membawa organisasi mampu menjawab tantangan sehingga *survive* dan *established*. Hal ini menjadi satu alasan kuat mengapa keberhasilan suatu pengelolaan organisasi akan dapat mewariskan visi dan misinya kepada generasi penerus organisasi.
- 2) Meski pada kenyataannya Ma'soem Group didirikan oleh keluarga H. Ma'soem, namun seiring dengan perkembangan zaman, organisasi telah menjadi milik masyarakat umum dan konsumen khususnya atau menjadi bagian integral sistem sosial. Hal ini terlihat dengan jumlah karyawan yang tersebar di seluruh Ma'soem Group yang 80% di antaranya di luar keluarga pendiri atau pemilik.
- 3) Jauh sebelum Ma'soem Group berkembang pesat dengan berbagai unit usahanya, para pendiri organisasi sudah memikirkan akan arti penting regenerasi terhadap pendiri yang akan meneruskan langkah organisasi ke masa depan.
- 4) Kecenderungan perubahan sosial yang pesat yang dituntut oleh lingkungan sekitar organisasi membuat PT Ma'soem dan Yayasan Pendidikan Al Ma'soem menjadi ikon Bandung Timur dan menjadi contoh perusahaan keluarga lainnya di Jawa Barat.
- 5) Ma'soem Group sangat mengandalkan komunikasi dalam berbagai nilai. Hampir semua jenis komunikasi diterapkan, mulai dari interpersonal, kelompok, dan publik. Bahkan, aliran informasi dan saluran komunikasi yang diberlakukan sangat bervariasi dan dinamis. Adanya sistem



komunikasi memungkinkan para pendiri dan pemimpin puncak berbagi mengenai perusahaan dalam hal menyatakan, mengenalkan dan memahami bersama filosofi dan nilai-nilai spiritual dalam setiap ritual baik di perusahaan maupun di sekolah; berperan serta dan aktif mengikuti setiap ritual/kegiatan yang diadakan di masing-masing di divisi maupun kelompok, baik dalam bentuk pertemuan atau perayaan-perayaan; memberi dukungan kepada sesama karyawan jika ada yang mengalami musibah atau dukacita, baik di lingkungan perusahaan maupun dalam kaitannya dengan keluarga karyawan.

Dalam mengimplementasikan budaya organisasi kepada seluruh anggotanya, Ma'soem Group menggunakan strategi pelestarian sistem nilai organisasi dalam mewariskan budaya organisasinya. Menurut Ndraha, strategi ini dimaksudkan sebagai cara untuk melestarikan dan mewariskan sistem nilai sebagai muatan budaya, melalui alat-alat seperti berikut ini:

- a. Sejarah organisasi.
- b. Biografi pendiri, pemilik, hibrida, dan tokoh-tokoh organisasi.
- c. Rumusan visi-misi organisasi.
- d. Membangun dan memasyarakatkan norma-norma sebagai pola perilaku organisasi.
- e. Membangun dan memasyarakatkan simbol, ritus, dan kredo organisasi.
- f. Mengidentifikasi serta merumuskan anggapan dasar dan kepercayaan dasar organisasi.

Perilaku dan nilai-nilai yang dimiliki ini meski relatif sulit diamati secara langsung, namun sudah memberikan analisis mengenai kandungan artifak seperti dokumen dan anggaran dasar, termasuk ritual-ritual yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu hingga berlangsung terus menerus.

Selain kegiatan yang terpola dan

terstruktur dalam pembelajaran, budaya organisasi dapat diimplementasikan. Implementasi budaya organisasi ini akan tampak pada sistem dan aturan yang dibangun dan dikembangkan oleh organisasi. Misalnya, sistem perekrutan karyawan baru yang harus melalui tahap asimilasi secara ketat dan terpola selain prosedur pemberian *reward and punishment* dalam bentuk materi atau penghargaan.

Ketika suatu budaya sudah terbentuk, dibutuhkan praktik-praktik di dalam organisasi yang berfungsi memeliharanya dengan cara membuat karyawan memiliki pengalaman yang sama. Proses seleksi, kriteria evaluasi kinerja, kegiatan pelatihan dan pengembangan, dan prosedur promosi memastikan bahwa mereka yang direkrut sesuai dengan budaya yang ada, memberi imbalan mereka yang mendukungnya, dan memberi sanksi.

Pada tahap selanjutnya, praktik-praktik yang sudah terjadi sehari-hari dan berlangsung lama tersebut diwariskan atau dilakukan pewarisan. Hal ini pula yang dilakukan dalam organisasi Ma'soem Group, melalui proses pembelajaran sebagai upaya melestarikan budaya organisasi dari pemimpin atau pendiri organisasi, atau anggota kelompok kepada anggota-anggota baru. Hal ini dimaksudkan agar budaya organisasi dapat dipakai sebagai pedoman berperilaku oleh seluruh anggota kelompok dalam organisasi.

Melalui strategi dari masing-masing direktorat seperti yang dimaksudkan dalam filosofi, nilai-nilai spiritual keagamaan, dan hubungan dengan lingkungan sekitar membuat organisasi semakin kuat oleh kekhasan. Ma'soem Group telah melakukan proses pewarisan budaya organisasi dengan berlandaskan filosofi yang kuat, sejumlah peran strategis, telah menjadi "perekat" di antara seluruh anggota organisasi (*stake holders*). Strategi tersebut memiliki tujuan dan kepentingan yang berbeda-beda, sehingga membentuk *sense of belonging* (rasa ikut memiliki) dan kebanggaan sebagai bagian dari organisasi para pelaku organisasi. Budaya yang telah tertanam kuat membuat karyawan



termotivasi dan berkomitmen tinggi untuk rela berkorban demi kemajuan perusahaan dan organisasi. Bersedia memberikan perhatian yang besar pada perkembangan organisasi dan memiliki tekad yang kuat untuk menjaga eksistensi perusahaan dan organisasi.

Selain mengimplementasikan sikap-sikap positif, melalui sistem dan aturan, pola komunikasi, ritual dan dukungan nilai-nilai yang dibangun oleh pendiri mampu pula memberikan prestasi yang tidak sedikit. PT Ma'soem melalui Direktorat IV yang menangani penjualan produk-produk Pertamina, sangat konsisten menjaga kepercayaan yang diberikan oleh relasinya. Misalnya, beberapa SPBU milik PT Ma'soem menerima penghargaan Pertamina Award. Prestasi yang diraih ini, merupakan prestasi sekaligus tanggung jawab yang harus dipertahankan.

Sejalan dengan ekspektasi para *stakeholders*, budaya organisasi Ma'soem Group mampu menggerakkan para karyawan untuk senantiasa segar dengan ide-ide barunya demi kepuasan pelanggan. Sosialisasi budaya organisasi yang dilakukan manajemen puncaknya terhadap sumber daya manusia berdampak terhadap produktivitas, komitmen dan perputaran (*turn over*) dari sumber daya manusia yang ada. Dalam upaya mengimplementasikan budaya organisasi, terdapat pola kegiatan yang dikategorikan sebagai ritual sosial, ritual seperti pelayanan kepada pelanggan, orangtua siswa, masyarakat, koordinasi antar sesama karyawan, pengambilan keputusan, serta rapat.

Ritual sosial berhubungan dengan sapaan, inisiasi, aktivitas beribadah khususnya shalat di mushala, kegiatan makan bersama di kantin, forum pimpinan dan acara diskusi ba'da shalat Jumat di *basement* Yayasan Pendidikan Al Ma'soem Cipacing, serta perayaan hari besar seperti milad Al Ma'soem, Haul H. Ma'soem dan Hj. Siti Aisyah, Perayaan Hari Besar Islam (PHBI) dan Tahun Baru Masehi, termasuk kegiatan akademik dan non akademik di Yayasan Pendidikan Al Ma'soem.

### 3. Saluran Komunikasi dalam Pewarisan Budaya Organisasi

Saluran komunikasi dalam pewarisan budaya organisasi Ma'soem Group ditentukan oleh aliran informasi dan pola komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

#### a. Aliran Informasi dalam Organisasi

Aliran informasi pada organisasi Ma'soem Group cenderung bersifat formal. Pendekatan yang dilakukan oleh pimpinan adalah pendekatan subjektif, artinya organisasi tidak dipandang hanya aspek fisik saja, melainkan organisasi benar-benar hidup dan melibatkan banyak orang. Komunikasi interpersonal dan kelompok lebih sering dilakukan pada saat komunikasi intern berlangsung.

Aliran informasi di antara para pemimpin melibatkan komunikasi interpersonal dan kelompok. Komunikasi yang dilakukan secara interpersonal sering dilakukan oleh para pemimpin puncak. Hal ini merupakan teladan yang sebelumnya dilakukan oleh pendiri, H. Ma'soem. Komunikasi interpersonal relatif kerap dilakukan dan lebih mudah direalisasikan. Bahkan, bagi pemimpin puncak, komunikasi interpersonal merupakan komunikasi utama, baik pemimpin pada level direksi maupun level manajer, bahkan karyawan terbawah.

#### b. Pola Komunikasi

Dalam pola komunikasi di Ma'soem Group khususnya di PT Ma'soem dan Yayasan Pendidikan Al Ma'soem terdapat aturan-aturan komunikasi yang disepakati bersama selain sangat mengandalkan pola komunikasi vertikal dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas atau lebih banyak berinteraksi dalam saluran komunikasi formal. Komunikasi formal ini terlihat dalam struktur garis, fungsional maupun matrik, tampak berbagai macam posisi atau kedudukan yang masing-masing sesuai batas dan tanggung jawab dan



wewenangannya. Dalam kaitannya dengan proses penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan atau dari para manajer kepada karyawannya, pola transmisi yang terjadi dalam Ma'soem Group adalah berbentuk komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal.

Adapun untuk komunikasi informal yang terjadi di dalam organisasi Al Ma'soem, terjadi bila karyawan berkomunikasi satu sama lain tanpa mengindahkan posisinya dalam organisasi, faktor-faktor yang mengarahkan aliran informasi lebih bersifat pribadi, arah aliran informasi kurang stabil, informasi mengalir ke atas, ke bawah, horizontal dan diagonal melintasi saluran hanya dengan sedikit data. Dalam istilah komunikasi selentingan digambarkan sebagai metode penyampaian laporan yang sifatnya dirahasiakan dari orang-orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa atau hanya sekedar desas desus.

Dalam pewarisan budaya organisasi, peran komunikasi internal dan eksternal menjadi sangat penting, berikut ini dijelaskan.

- Komunikasi internal

Dalam komunikasi internal, anggota organisasi memfungsikan seluruh aliran komunikasi, *upward*, *downward*, horizontal, maupun diagonal.

- Komunikasi eksternal

Komunikasi eksternal yang dilakukan oleh Ma'soem Group dengan orang-orang di luar organisasi bentuk komunikasi eksternal yang dilakukan di Ma'soem Group dipusatkan pada satu divisi yaitu divisi Public Relations dan Event Organizer (PREO) untuk hal-hal yang berkenaan dengan hubungan organisasi kepada masyarakat secara formal. Adapun komunikasi eksternal yang dilakukan secara formal, biasanya dilakukan setiap ba'da Jumat, dengan acara diskusi terbuka,

kegiatan ceramah, atau forum terbuka mengenai pelayanan Al Ma'soem.

Dalam pelaksanaannya, komunikasi eksternal organisasi dilakukan melalui divisi PREO menggunakan media cetak, elektronik hingga media konvensional, seperti spanduk, brosur atau pengumuman di papan-papan pengumuman.

c. Dominasi komunikasi vertikal

Mengacu pada hasil penelitian mengenai pola komunikasi dalam organisasi Ma'soem Group, dapat dijelaskan bahwa pola komunikasi yang sering dilakukan adalah komunikasi vertikal, selain komunikasi horizontal, maupun diagonal. Komunikasi vertikal merupakan komunikasi yang paling sering dilakukan. Dalam hal ini komunikasi vertikal lebih melihat alur hirarki fungsi dan tugas pekerjaan masing-masing. Aliran informasi yang terjadi pun dapat diketahui dari atas ke bawah secara hirarki berdasarkan level pimpinan kepada level pimpinan menengah, supervisor hingga ke level karyawan atau pelaksana.

Demikian pula dari bawah ke atas, yaitu dari level pelaksana secara berjenjang hingga ke level manajer. Pola komunikasi dari bawah ke atas kerap dilakukan karena manajemen Ma'soem Group memang menjunjung prinsip-prinsip keterbukaan. Oleh karena itu, setiap pesan yang akan disampaikan dari level pelaksana atau karyawan dapat mengomunikasikan melalui atasannya langsung.

d. Pola kinerja komunikasi

Ma'soem Group memiliki pola kinerja komunikasi yang didasarkan dari aliran informasi dan pola komunikasi yang dominan, yaitu kinerja komunikasi yang terampil dalam bentuk ritual yang meliputi *personal ritual*, *social ritual*, dan *organization ritual*.

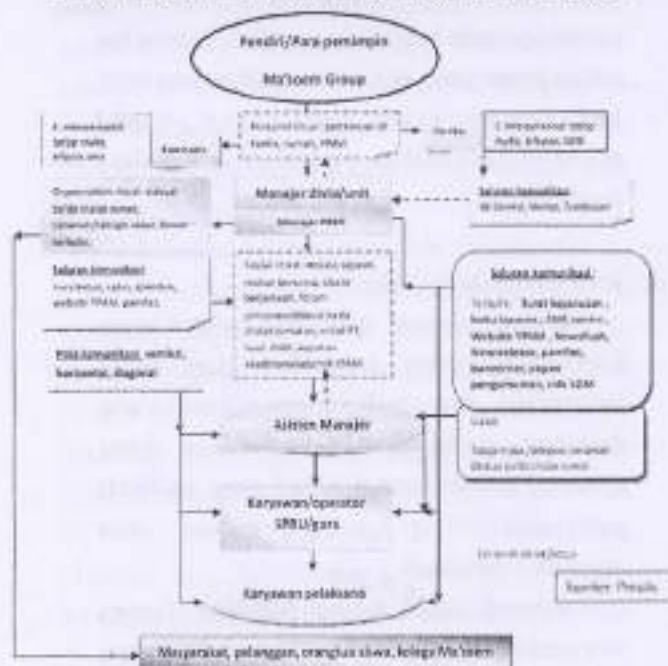
*Personal ritual* dalam Ma'soem Group merupakan tindakan rutin yang dilakukan



secara individual. *Social ritual* adalah tindakan rutin yang dilakukan secara bersama-sama, namun tidak berkaitan dengan pekerjaan, seperti sapaan, inisiasi, aktivitas beribadah khususnya shalat di mushala, kegiatan makan bersama di kantin, forum pimpinan dan acara diskusi ba'da Jumat di lantai dasar Yayasan Pendidikan Al Ma'soem Cipacing, serta perayaan hari besar seperti milad Al Ma'soem, haul H. Masoem dan Hj. Siti Aisyah, Perayaan Hari Besar Islam (PHBI) dan tahun baru Masehi, termasuk kegiatan akademik dan non akademik di Yayasan Pendidikan Al Ma'soem. *Organizational ritual*, yang relatif sangat intens dilakukan dan dikoordinasikan oleh Divisi FREO biasanya diimplementasikan dalam forum-forum resmi dan formal, misalnya pertemuan dengan para staf direktur, para manajer divisi dan unit serta para pemimpin di jajaran pengurus organisasi.

Untuk lingkup eksternal, kinerja komunikasi organizational ritual divisi FREQ terlihat dalam hubungannya dengan pemerintah daerah, kolega organisasi, bahkan media massa, baik yang ditujukan kepada organisasi maupun perorangan.

Bagan 1  
Pola Komunikasi dalam Penyerutan Budaya Organisasi Ma'asom Grotus



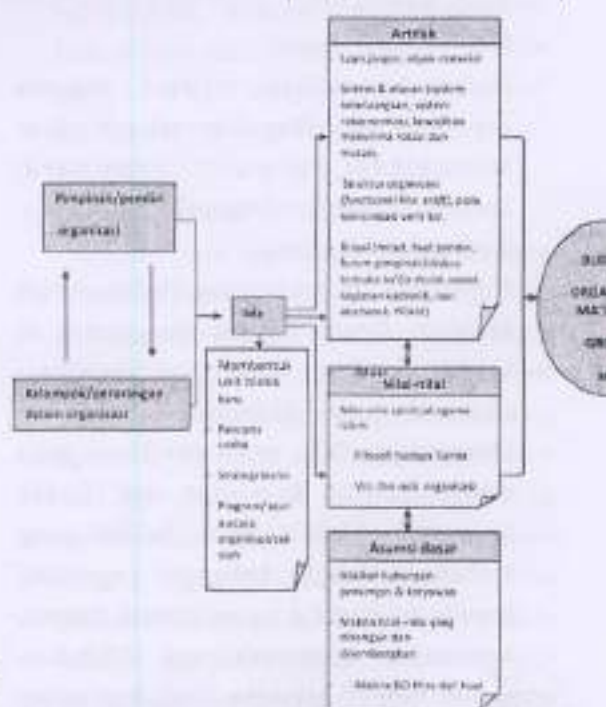
### 3. Pola Pewarisan Budaya Organisasi Ma'soem Group

Berdasarkan pembahasan yang sebelumnya, dapat diketahui bahwa proses pewarisan atau transmisi budaya organisasi Ma'soem Group memiliki pola. Pola pewarisan budaya organisasi merupakan implementasi dari proses pembentukan budaya organisasi yang sebelumnya dilakukan oleh pendiri dan pemimpin puncak organisasi Ma'soem Group dan pembelajaran melalui para pemimpin puncak dan sosialisasi.

Dalam hal ini, penulis mengadaptasi proses pembentukan budaya organisasi yang dikutip dari Pambudu Tika (2005: 21). Dapat dikatakan proses pembentukan budaya organisasi ini melalui penjabaran ide-ide konseptual yang menghasilkan artifak, nilai-nilai, dan asumsi dasar hingga diimplementasikan dan dilakukan pembelajaran kepada seluruh anggota hingga membentuk suatu budaya organisasi.

Berikut ini proses pembentukan budaya organisasi sebelum dilakukan pewarisan budaya organisasi kepada anggota baru organisasi.

Bagan 2  
Skema Pembentukan Budaya Organisasi Ma'soem Group

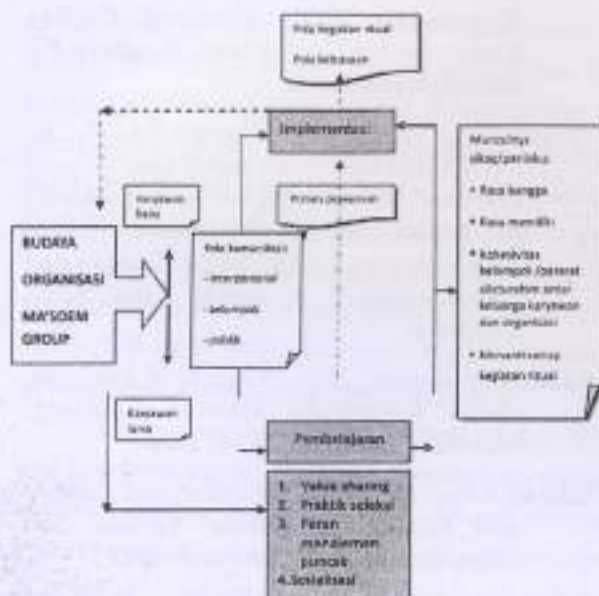


Sumber : Pambudu Tika, *Biologi Organisme dan Persekitarannya* Kencana  
Perundanguan, 2005. 71 dan konstruks penulis.



Pada tahap berikutnya, budaya organisasi yang sudah terbentuk akan diturunkan kepada anggota baru melalui sosialisasi budaya organisasi dari para pemimpin puncak. Para pemimpin melalui saluran komunikasi organisasi, baik formal maupun informal, internal maupun eksternal, ritual-ritual tertulis, maupun lisan serta melibatkan komunikasi interpersonal, kelompok, bahkan publik. Berikut ini digambarkan pola pewarisan budaya organisasi Ma'soem Group.

Bagan 3  
Pola Pewarisan Budaya Organisasi Ma'soem Group



Sumber: Penelitian Tesis, Budaya Organisasi dan Pengembangan Diri, Pustaka, 2001, 11 dan 12 dan 13.

## PENUTUP

Budaya organisasi dalam suatu organisasi dapat dilihat dan dirasakan melalui kreasi atau produk organisasi berupa nilai-nilai spiritual dan filosofi yang dimilikinya. Demikian halnya dengan budaya organisasi Ma'soem Group yang dilandasi oleh nilai-nilai spiritual agama Islam dan filosofi budaya Sunda. Keberadaan nilai-nilai dan filosofi diejawantahkan dalam visi dan misi yang dijabarkan dalam strategi bisnis, struktur dan prosedur kerja, sistem dan aturan, nama, bentuk lambang, anekdot, kredo, jargon

organisasi, serta ritual yang dikenal masyarakat, khususnya Bandung Timur. Di lingkungan organisasi Ma'soem Group, budaya organisasi mampu meningkatkan kemauan, kesetiaan, dan kebanggaan serta lebih jauh menciptakan efektivitas kerja.

Pada proses budaya organisasi diwariskan, kegiatan dimulai dengan pembelajaran, melalui praktik seleksi, keterlibatan pemimpin, *value sharing* serta sosialisasi yang kemudian diimplementasikan melalui pola ritual. Keterlibatan pemimpin sangat berperan terutama faktor ketokohan yang kuat dari pendiri dan generasi pertama penerus pendiri organisasi. Ketokohan ini menjadi terlihat secara menyeluruh dan mencerminkan kinerja anggota organisasi baik pada level pimpinan atau karyawan.

Melalui pemimpin pula, budaya organisasi secara terus menerus dikomunikasikan dan dimaknai secara bersama oleh anggota organisasi baik pemimpin atau karyawan. Dalam suatu pola komunikasi, pemimpin menyosialisasikan dan mengomunikasikan secara vertikal, dari atas ke bawah atau cenderung menurun.

Melalui pola komunikasi vertikal, keprofesionalisme organisasi dapat terlaksana dengan baik dan lancar. Berbagai saluran komunikasi dalam penyebaran pesan-pesan melalui cerita, ritual, dan aturan tertulis maupun tak tertulis menunjukkan bahwa organisasi Ma'soem Group merupakan organisasi yang terbuka dengan masukan, kritikan, ide-ide baru, serta semangat dalam membangun kesamaan persepsi bekerja sebagai ibadah. Dalam hal ini saluran komunikasi interpersonal, kelompok, maupun publik, baik menggunakan media formal maupun informal, kemudian disosialisasikan lewat ritual, cerita keberhasilan usaha serta jargon-jargon yang ada di lingkungan organisasi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Brown, Andrew. 1995. *Organizational Culture*. London: Pitman Publishing.
- Bungin, B. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Carey, James W. 1989. *Communication as Culture: Essays on Media and Society*. London: Uniwin Hyman.
- Creswell, J. W. 1998. *Qualitatif Inquiry and Research Design*. California: Sage Publications, Inc.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Gibson, Ivanicevich & Donnely. (1996) *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Penerjemah Adiarni N. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Goldhaber, Gerald M. 1990. *Organizational Communication*. Dubuque, IA: Wm C. Brown.
- Gibson, JH & Hodgetts RM. 1991. *Organizational Communication: A Managerial Perspective*. New York: HarperCollins Publisher, Inc
- Kotter, John P. and Heskett, James L. 1997. *Corporate Culture and Performance: Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*. Terjemahan Benjamin Molan. Jakarta: PT Prenhallindo, Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd & The Free Press.
- Kreps, Gary L. 1986. *Organizational Communication*. New York: Longman Inc.
- Lincoln, Yvonna S. & Guba, Egon G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Littlejohn, Stephen W. 2002. *Theories of Human Communication*. Seventh Edition. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
- Luthan, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Miless, Matthew B. & Huberman, A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Miller, Katherine. 2003. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Third Edition. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
- Miller, Katherine. 2002. *Communication Theories: Perspectives, Process, and Contexts*. McGraw-Hill, Inc.
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Pace, R. Wayne & Faules, Don F. 2000. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Terjemahan Deddy Mulyana, Engkus Kuswarno dan Gembirasari. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pacanowsky, M. E and O'Donnel-Trujillo, N. 1990. *Communication and Organizational Cultures*. In S. R. corman, S. P. Banks, C. R. Bantz, & M. E Mayer (Eds.), *Foundations of organizational communication: A reader*. New York: Longman.
- Sumarsono, Tatang. 2006. *Biografi H. Ma'soem. Sosok Wirausaha Muslim*. Bandung: Yayasan Pendidikan Al Ma'soem.
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Terence E. Deal & Allan A. Kennedy. 1982. *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, Mass: Addison-Wesley)
- West, Richard & Turner, Lynn H. 2007. *Intruducing Communication Theory: Analysis and Application*. Third Edition. NY: McGraw-Hill.
- Yayasan Pendidikan Al Ma'soem, 2008. *Setahun Bersama Al Ma'soem 2008-2009*. Bandung. Yayasan Pendidikan Al Ma'soem.